

El autor invita a pensar “fuera de la caja” y a imaginar alternativas más radicales para encarar los negocios en épocas de crisis.

# ¿Se pueden pensar los negocios de otra manera?



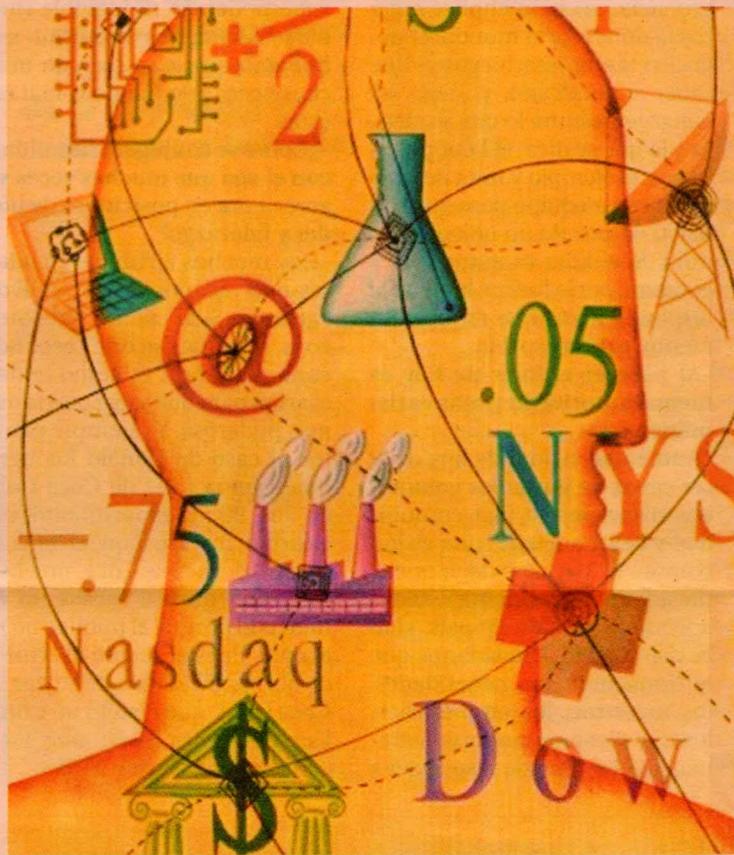
Enric Segarra  
Profesor de Esade  
Business School

El mundo de los negocios dejó ya de caracterizarse por tener que hacer frente a problemas o desafíos más o menos conocidos y, por tanto, predecibles, que terminaban por resolverse -en general de manera satisfactoria-, usando herramientas de tipo analítico. La situación actual, caracterizada por una sobreoferta y una mayor exigencia competitiva a escala global, demanda a aquéllos que toman decisiones una nueva manera de pensar y un nuevo conjunto de habilidades para ser capaces de diferenciar claramente su oferta de la de los demás.

¿Existirá una manera más creativa para enfrentar los problemas estratégicos y de gestión que surgen en las empresas que vaya más allá del clásico pensamiento analítico de los últimos años? o ¿un camino para generar alternativas más radicales pero factibles? Y la respuesta es, ¡sí!, y todo pasa por reaprender a ser creativos. ¿Pero es posible a esta altura?, y si lo es, ¿existe acaso un método para desarrollar la creatividad y poder aplicarla al ámbito de los negocios?

Sí, ¡existe, es sencillo, enseñable y transferible! Es el design thinking, el modo en que las personas a las que catalogamos como creativas -diseñadores y artistas, entre otros- piensan y actúan; el método que utilizan para generar nuevas soluciones (productos y/o servicios y sistemas) que acaban afectando positivamente en nuestras vidas.

El *design thinking* se caracteriza por poner a la persona (el usuario actual o potencial) en el centro del análisis y explora posibles soluciones que van más allá de lo obvio -rompiendo paradigmas-, de ahí que capten nuestra



atención. El proceso se inicia con una precisa definición del problema a resolver, para lo cual lo que hacemos es observar de manera directa al usuario en su contexto cotidiano para poder no sólo entender sus necesidades a partir de lo que nos dicen, sino de lo que vemos y sentimos (la empatía es uno de los pilares sobre los que se fundamenta el design thinking y consiste en desarrollar las habilidades necesarias para ponerse en la piel del usuario).

Es a partir de esa observación sobre el terreno que se detectan nuevas oportunidades que pueden terminar siendo clave para distanciarnos de la competencia, siempre que, a partir de ahí, sea-

mos capaces de generar una solución adecuada. Identificada la oportunidad, se pasa a la fase de generación de ideas que, de inmediato, da paso a la creación de prototipos que se muestran a los potenciales usuarios para que, de manera rápida e interactiva se puedan introducir mejoras hasta llegar a la solución final.

El gran reto para las personas que deben generar soluciones nuevas para nuevos problemas -o también problemas existentes mal resueltos- es superar aquel imposible que siempre se cruza en el camino; el factor limitante (tecnología no existente, capacidad adquisitiva insuficiente, etc..) que es en general lo que nos

bloquea y nos impide avanzar. ¡Este es justamente el reto que los creativos afrontan con pasión! Conseguir solventar lo que nuestro conocimiento y experiencia nos dice que es imposible. ¿Qué herramienta utilizan?, algo tan sencillo pero tan demoledor de esquemas preestablecidos como el “¿Qué tal si...?” o “¿Y si...?!”

El “¿Qué tal si...?” nos abre la puerta a lo inexplorado; a un mundo de nuevas posibilidades. Nos sitúa en una dimensión que la parte de nuestro cerebro más analítica, el hemisferio izquierdo, es incapaz de generar por sí sola. Un espacio mental donde todo vale y en el que es posible generar cientos de nuevas ideas que solventen el desafío. Es en esta fase donde el trabajo en equipo juega un papel clave.

Las innovaciones más disruptivas surgen del esfuerzo conjunto de personas normales -como usted o como yo- que, son capaces de crear comunidades de trabajo alrededor de un insight hasta que alcanzan el momento álgido de la creación; el momento “¡aha!” o “¡eureka!”; momento al que a menudo le damos ese punto mágico, pero que no es más que la culminación de un proceso disciplinado, multifacético y sistemático.

El ¿Que tal si...? posibilita que lo que parecía un imposible...sea posible. Por ejemplo, los niños en África, como en cualquier lugar del mundo, quieren jugar todo el tiempo. Sin embargo, no siempre pueden hacerlo ya que deben ayudar a sus padres a extraer el agua de viejos pozos donde el bombeo se hace manualmente. El trade-off para los niños es claro, pues esas horas que pasan bombeando agua, son horas que dejan de estar jugando. ¿Qué tal si...la tarea se pudiese hacer ju-

gando? PlayPumps Internacional dio con una solución en forma de carrusel (el PlayPump system) que permite bombear a la superficie hasta 1.400 litros por hora, ¡mientras los niños juegan!, conjugando dos cometidos aparentemente opuestos como son el trabajo y el juego.

Son varias las empresas que como PlayPumps comenzaron a utilizar esta aproximación para generar nuevos negocios, ¡allí donde no los había o donde nadie los veía! Otro ejemplo es el programa Keep the change implementado en Estados Unidos por el Bank of America. La entidad convirtió la práctica extendida entre los usuarios de guardar las monedas sobrantes del día en un recipiente, en un innovador servicio de ahorro. Gracias al programa y a su tarjeta de débito, el cliente que realiza sus transacciones con ella puede elegir redondear los precios de sus compras y que los centavos de diferencia sean depositados en una cuenta de ahorro en lugar de que les sean devueltos en monedas.

El éxito radica en apalancar el deseo de la gente de ahorrar con una solución que permita sacar partido a esas monedas que se acumulaban en cualquier lado, lejos del sistema bancario. En poco más de dos años, el programa del Bank of America permitió a sus clientes ahorrar más de 1 billón de dólares a partir de los redondeos. ¡Impresionante, ¿no?! y ¡fácil!

A pesar de la dura crisis que atravesamos, persisten espacios (oportunidades) todavía susceptibles de ser explorados...y explotados. Pero sólo aquellos que sean capaces de verlos y resolverlos con imaginación, podrán hacerse con ellos.